المؤثرات الشخصية على صنع القرارات في المؤسسة الاقتصادية

أ. عباس فرحات

Ferhata75@yahoo.fr

الملخص:

أصبح صنع القرار علما وفنا يمكن إتقانه من خلال عدد من الطرق والأساليب الحديثة، كما أن النجـــاح في أي مجال من مجالات النشاط الإنساني مرهون باتخاذ القرار الجيد الفعال، وتمثل عملية صنع القرار؛ العملية التي يـــتم بموجبها تحديد المشكلة والبحث عن أنسب الحلول لها عن طريق المفاضلة والموضوعية بين عدد من البدائل والاختيار الحذر والمدرك والهادف لحل المشكلة التي من أجلها تم صنع القرار،ولا شك أن عملية صنع القرار يجـــب أن تمـــر بمراحل متسلسلة وأي تجاوز لأحد هذه المراحل سينتج عنه قرار ناقص أو غير فعال بحيث تبدأ هذه العملية بتشخيص المشكلة وتحليلها ثم تحديد البدائل الممكنة ليتم دراستها ومقارنتها،واختيار البديل المناسب منها ثم القيـــام بالتنفيـــذ والمتابعة وأخيرا تقييم البديل وإعادة العملية إن لزم الأمر.

ولا شك أن ما نقوم به عادة من اتخاذ قرار متسرع هو قفز عن جل هذه المراحل والتي تؤدي بالغالـــب إلى قرار خاطئ إلا ما ندر، وان كان صائبا فلا يخلو من سلبيات أصابت شخصا هنا أو عملية هناك، وتختلف عملية صنع القرارات من شخص إلى آخر،ويرجع ذلك إلى مجموعة من العوامل الأساسية تؤثر بشكل أو بآخر على عملية صـــنع القرارات ولهذا جاءت هذه الدراسة والتي أردنا من خلالها التطرق إلى أهم المؤثرات الشخصية التي تؤثر على عملية صنع القرارات في المؤسسة الاقتصادية من خلال الإجابة على الإشكالية التالية:

ما هي المؤثرات الشخصية على عملية صنع القرارات في المؤسسة الاقتصادية؟

1- تعريف القرار:

القرار لغة:

توجد العديد من التعريفات اللغوية للقرار،" القرار هو فصل أو حكم في مسألة ما أو قضية أو خلاف "(1) وكذلك فان " القرار هو اختيار بين بدائل مختلفة"(2) .

كما تم تعريفه " بأنه يعني اختيار الطريق أو المسلك أو المنهج أو الحل الأفضل من بين عدة طرق أو مسالك أو مناهج أو حلول متكافئة"(3).

كما انه مشتق من القر واصل معناه هو "التمكن " فيقال قرّ في المكان، أي قربه وتمكن فيه .

القرار اصطلاحا:

تعددت محاولات إيجاد تعريف القرار اصطلاحا حيث عرف بأنه " اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة منكل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة"(4)كما يعرف كذلك بأنه" اختيار انسب وليس امثل البدائل المتاحة أمام القرار لانجاز الهدف أو الأهداف الموجودة، أو حل المشكلة التي تنتظر الحل المناسب(5) ، كذلك هو " التصرف الشعوري الذي يرمي إلى اختيار أو استعمال أحسن وسيلة للوصول إلى غايتها أو استخدامها لتحقيق هدف ما"(6). وبناءا على التعريفات السابقة فان القرار هو عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين. ومن ذلك يمكن استنتاج النقاط التالية:

أ- أن اتخاذ القرار يتم من خلال إتباع عدة خطوات متتابعة تشكل أسلوباً منطقياً في الوصول إلى حل أمثل.

ب- أن لأي موقف أو مشكلة عامة حلولاً بديلة يجب تحديدها و تحليلها و مقارنتها على قواعد أو مقاييس محددة.

جـ- أن طريقة اكتشاف البدائل و تحديد قواعد الاختيار و اختيار الحل الأمثل تعتمد كلية على هدف أو مجموعة أهداف يمكن تحقيقها، و المعيار الرئيسي لقياس مدى فعالية القرار.

2- خطوات اتخاذ القرار:

تعددت النماذج التحليلية لعملية صنع القرار ، ورغم ما يبدو من اختلاف بين الباحثين في هذا الموضوع إلا أن هناك عناصر أتفاق بينهم، وكذلك يتفق كل الباحثين على أن صنع القرار يمر بمجموعة مراحل، إلا إنهم يختلفون في عدد هذه المراحل وترتيبها و هي:

المرحلة الأولى: تحديد الهدف بوضوح، لأنه بذلك يوجه خطواتنا نحو اتخاذ القرار.

المرحلة الثانية:التفكير بأكبر عدد ممكن من الإمكانيات، فمنها يستخلص وينبثق القرار.

المرحلة الثالثة:فحص الحقائق مهم جدا فعدم توفر المعلومات قد يقودنا إلى قرار غير صحيح .

المرحلة الرابعة:التفكير في الايجابيات والسلبيات للقرار الذي تم اتخاذه، فيجب فحص كل إمكانية وما يمكن أن ينتج عنها وقياس مدى كونها مناسبة أو غير مناسبة.

المرحلة الخامسة:مراجعة جميع المراحل مرة أخرى، والانتباه فيما إذا أضيفت معطيات جديدة أو حدث تغيير، ثم نقرر بعد إذن، وإذا لم يكن القرار مناسبا يمكن عمل فحص جديد.

كما ميز H.SIMON أن مراحل صنع القرار تمر بثلاث مراحل أساسية:(7)

- مرحلة الاستخبار.
- مرحلة التصميم.
- مرحلة الاختيار.

3- أنواع القرارات:

إن موضوع القرارات الإدارية في المؤسسات التجارية والمنشآت الصناعية يختلف عن القرارات الشخصية في الحيـــاة العامة على وجه الإطلاق، وما يميز القرارات عن بعضها هو المشاركين في صنع القرار، وكذلك المستويات التنظيمية التي يتخذ فيها القرار ومن الأمثلة على ذلك نجد:

أ- تصنيف القرارات حسب نوع المشاركين(8):

هناك قرارات فردية وأخرى جماعية:

*** القرارات الفردية :**

فالقرار الفردي يقوم المدير باتخاذه دون أن يشارك أو يتشاور مع المعنيين بموضوع القرار، ويعكس هذا النوع من القرارات الأسلوب البيروقراطي والتسلطي في الإدارة.

*** القرارات الجماعية:**

أما القرارات الجماعية فهي ثمرة جهد ومشاركة من جانب متخذ القرار مع أولئك المعنيين بموضوع القرار، ويمثل هذا النوع من القرارات الأسلوب الديمقراطي في الإدارة.

*** القرارات التشغيلية:**

هي تلك القرارات التي يتم اتخاذها في المستويات التنظيمية الدنيا، والمتعلقة بالعمليات التشغيلية للمؤسسة، وهي عبارة عن إتباع الإرشادات والتعليمات بدل المفاضلة بين البدائل المتاحة، ويكون اتخاذ هذا النوع من القرارات في ظروف التأكد التام وتكون نتائجه معروفة مسبقا.

*** القرارات الإدارية:**

هي قرارات يقوم المديرون باتخاذها لحل مشاكل التنظيم والرقابة على الأداء، وكذا التأكد من الاســـتخدام الأمثـــل والفعال لموارد المؤسسة من اجل تحقيق الأهداف المسطرة، وعلى متخذ القرار جمع المعلومات اللازمة لتشخيص وحل المشكلة وان يستخدم رصيده من الخبرة في المفاضلة بين البدائل المتاحة، ويكون اتخاذ القـــرارات في حالـــة تتســـم بالمخاطرة وعدم التأكد.

*** القرارات الإستراتيجية:**

وهي قرارات يتم اتخاذها على مستوى الإدارة العليا في المؤسسة، وهذا النوع من القرارات يتعلق بالاستراتيجيات التي ترسمها المؤسسة والخاصة بوضعها التنافسي في السوق، وتجنب مخاطر البيئة، كما تهتم القرارات الإستراتيجية بتحديد أهداف المؤسسة والموارد اللازمة لتحقيقها والسياسات التي تحكم عمليات التوزيع والاستخدام لهذه الموارد.

*** القرارات الرئيسية والقرارات الروتينية :**

أن القرارات الفريدة، وقرارات المرة الواحدة أو المرات المحدودة، والتي تتضمن التزامات طويلة الأجل ذات دوام نسبي ودرجة كبيرة من الأهمية، بحيث أن أي خطأ قد يضر بالمؤسسة ضرراً بليغاً. ونجد أن القرارات الروتينية في الطرف العكسي للقرارات الرئيسية، حيث هي قرارات " كل يوم " ولها صفة التكرار، كما أن لها تأثيراً كبيراً على المؤسسة ككل، ومع ذلك فإنه – يضم النوعين معاً – يمكن أن تلعب القرارات الروتينية دوراً هاماً في نجاح المؤسسة، ومن الواضح أن هناك نسبة كبيرة جداً من القرارات المتخذة في المؤسسة قرارات روتينية (يقدرها الخبراء بنسبة 90%، كما نجد أن معظم هذه القرارات الروتينية تتخذ في المستويات الدنيا، حيث أن المسؤول في خط الإشراف الأول تكون جميع قراراته روتينية، بينما أن رئيس مجلس الإدارة يتخذ قرارات روتينية بشكل محدود للغاية، وفي نفس الوقت يتخذ قرارات رئيسية بصورة كبيرة جداً .
وأن تقسيم القرارات إلى رئيسية وقرارات روتينية لا يعني عدم أهمية أحد النوعين وأهمية الآخر، ولكن الفروق هي فروق في الدرجة فحسب، حيث ينبغي التفكير في النوعين باعتبارهما طرفين لخط بياني واحد، وبالإضافة إلى العوامل السائدة في المؤسسة (عوامل تنظيمية) يوجد أيضاً عوامل شخصية هي التي تحدد ما إذا كان القرار رئيسي أو روتيني، ونجد أن الخبرة والدافعية والشخصية لها دخل في نوعية القرار الذي سيتخذه، فنجد أن المدير في المستوى الإداري الأدنى قد يواجه بقرار روتيني قد يحوله إلى قرار رئيسي له تأثير دائم على المؤسسة ككل.

ب- **تصنيف القرارات حسب الظروف البيئية:**

يتم في هذا التقسيم تقسيم نماذج القرارات حسب درجة التأكد، ويتراوح مقياس التأكد ما بين التأكد التام Complete Certainty وعدم التأكد التام Uncertainty Complete مروراً بظروف المخاطرة Risk ويمكن توضحيها كالآتي :

*** القرار في ظل ظروف التأكد التام:**

وهي الظروف التي " يوجد ناتج واحد فقط لكل حدث نظرا لوجود حالة واحدة من حالات الطبيعة"،(9) مع افتراض وجود كل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار والتي تكون معروفة بتأكد كامل مع وجود استقرار وعدم الغموض، وبالتالي تكون النتائج مضمونة ومؤكدة كذلك.

*** القرار في ظل ظروف المخاطرة:**

يكون احتمال حدوث كل حالة معروفاً أو يمكن تقديره، وبذلك يستطيع متخذ القرار تحديد درجة المخاطرة في قراره بدلالة التوزيعات الاحتمالية، وبذلك يكون المدخل المناسب لاتخاذ القرار في ظل المخاطرة هو استخدام مفهوم القيمة النقدية المتوقعة.

***القرار في ظل ظروف عدم التأكد التام :**

يعتبر أكثر صعوبة في اتخاذ القرار في ظل ظروف التأكد التام أو المخاطرة، حيث تتخذ القرارات في ظل الظروف غير المؤكدة على أساس من الغموض الكامل حيث لا تتوافر معلومات كافية وصحيحة وبالتالي فإن النتائج ا لمتوقع الحصول عليها من هذا النوع من القرارات تكون غير مؤكدة، بل ولا يمكن صياغتها على شكل توزيع احتمالي ولذا ينبغي على الإدارة تحاشي اتخاذ قرارات في ظل ظروف غير مؤكدة لأنه يمكن أن تؤدي إلى كارثة للمؤسسة، وبذلك فإن هذا الموقف غير مرغوب فيه، ولكن قد لا يمكن تفاديه لذا فإنه ينبغي البحث عن معلومات مناسبة تسمح بالانتقال من حالة عدم التأكد الكامل هذه إلى حالة المخاطرة ليمكن اتخاذ القرار المناسب، وبالطبع فإن الإدارة تطمع في الحصول على المزيد من المعلومات.

ج-. القرارات المبرمجة و غير المبرمجة :(10)

*** القرارات المبرمجة :**

وهي القرارات التي يمكن غالباً هيكلتها، حيث توضح تفصيلاً طريقة تناول ومعالجة المشاكل الروتينية والمتكررة والمعروفة، ولذا نجد أن ظروف القرارات المبرمجة مؤكدة تماماً، و نجد أن متخذ القرار يستخدم عادة قواعد وسياسات معينة في اتخاذها، ولذا فإن الإجراءات الروتينية والمحددة سلفاً هي التي تتحكم في اتخاذها، وبذلك فإن برمجة هذه القرارات تماثل برمجة الحاسبات الآلية حيث أن (ب) تحدث عندما تقع (أ)، فمثلاً لو كانت سياسة المؤسسة هي منح الفرد إجازة مرضية مدفوعة الأجر لمدة عشرة أيام فإذا لم يكن الفرد قد استنفذ هذه الإجازة فمن حق الموظف أخذ ما يقابل هذه نقداً، ولذا فإن الأمر – وفقاً لهذه السياسة – لا يتعدى الرجوع إلى ملف الموظف لحسم الأمر، وبحيث يمكن تبين مدى استحقاقه للمبلغ المستحق من عدمه، مما يعني أن هذا القرار مبرمج لأن السياسة هي التي تقرر ذلك.

***القرارات غير المبرمجة:**

وهي القرارات التي تتعامل مع مشاكل جديدة وغير معروفة وبذلك يستحيل حلها باستخدام الأساليب الروتينية – ولذا فإن ظروف القرارات غير المبرمجة غير مؤكدة على الإطلاق، كما نجد أن المدير يستخدم الحكم والتقدير لاختيار بديل ما من البدائل المتاحة، وبذلك تعتمد فعالية هذا القرار على كفاءة متخذ القرار، حيث يتطلب اتخاذه درجة عالية من التأمل والحكمة والتي لا تتطلبها القرارات المبرمجة، كما نجد أن للقرارات غير المبرمجة درجات مختلفة، فكلما كانت القرارات أكثر تعقيداً و كلما زادت درجة عدم التأكد كلما أصبحت غير مبرمجة واحتاجت إلى قدر أكبر من الحكم والتقدير.

وتختار العديد من المؤسسات مديريها على أساس مقدرتهم على اتخاذ قرارات فعالة غير مبرمجة، نظراً لأن القرارات غير المبرمجة تؤدي إلى نتائج كبيرة وبعيدة المدى على المؤسسة، ولأنها ذات تأثير أكبر على المؤسسات بالمقارنة بالقرارات المبرمجة.

وأحياناً قد يتعامل بعض المديرين مع القرارات التي يمكن برمجتها كما لو كانت قرارات غير مبرمجة، فمثلاً قد يفشل بعض المديرين في إمكانية عدم قيام مساعديهم باتخاذ القرارات أو قد يفشلون في تحديد الإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الصغيرة، وبذلك فإن الفشل في تحديد القرارات التي يمكن برمجتها يمكن أن يؤدي إلى ضياع وقت و جهد المديرين الأكفاء.

4- أنواع متخذي القرار:

متخذ القرار لا يتصف بخاصية واحدة، فقد يتخذ القرار بناء على مجموعة من المؤثرات التي لها علاقة بشخصية متخذ القرار، ولا بد على متخذ القرار عند قيامه بعملية اتخاذ القرار أن يكون إما:

- **محب المخاطرة:** فالعديد من متخذي القرارات يلجأون إلى المخاطرة وذلك حسب طبيعة نشاط المؤسسة أو سعيا للحصول على أرباح أكبر مقارنة بالقرارات المتخذة في الظروف العادية.
- **متجنب المشاكل:** كثيرا ما يلجأ متخذ القرار إلى عملية اتخاذ القرارات بعيدا عن المشاكل الناتجة عن ذلك، من خلال اختيار أفضل بديل لا يخلق مشاكل بالمؤسسة، خصوصا ما يتعلق بالأفراد في المؤسسة.
- **المتردد:** قد يكون متخذ القرار في الكثير من الأحيان مترددا في عملية اتخاذ القرار، خاصة في القرارات التي لا تتوفر ها المعلومات الكافية.
- **صاحب المنطق:** يمثل الرجوع الى المنطق من بين خصائص متخذ القرار الجيد، لذا يجب على متخذ القرار أن يكون متخذا للقرارات المنطقية السليمة.
- **المحقق:** يلجأ متخذ القرار في الكثير من الحالات إلى عملية التحقيق في المعلومات المتاحة قبل اتخاذ القرار، ويمثل هذا النوع من متخذي القرارات بمثابة أهم وأفضل الأنواع السالفة الذكر.
- **العاطفي:** نوع آخر من متخذي القرارات يلجأ إلى العاطفة أو يتخذ القرارات بميول عاطفي معين يختلف حسب طبيعة متخذ القرار.
- **صاحب قرار آخر لحظة:** كثيرا ما يتردد المدير في اتخاذ القرار، وتكون آخر لحظة هي السبيل الوحيد الذي يجبره على اتخاذ القرار.

5- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات:

يتوخى متخذ القرار، من قراراته، ومن حيث المبدأ، تحقيق أهداف المؤسسة وغاياتها، إلا أن تحقيق هذا الافتراض لا يتوقف فقط على الرغبة الصادقة والقدرة العلمية والعملية لمتخذ القرار، بل على عوامل ومؤثرات كثيرة أيضاً، منها ما يشكل قيوداً موضوعية على القرار ومنها ما يؤثر سلباً أو إيجاباً على صانع القرار ومتخذه، نورد فيما يلي أهمها:

أ- القيم والمعتقدات:

للقيم والمعتقدات تأثير كبير في اتخاذ القرار ودون ذلك يتعارض مع حقائق وطبيعة النفس البشرية وتفاعلها في الحياة، وبالتالي متخذ القرار لا يقوم بعملية اتخاذ القرارات دون الأخذ بعين الاعتبار القيم والمعتقدات .

ب- المؤثرات الشخصية:

لكل فرد شخصيته التي ترتبط بالأفكار والمعتقدات التي يحملها والتي تؤثر على القرار الذي سيتخذه، وبالتالي يكون القرار متطابقا مع تلك الأفكار والتوجهات الشخصية للفرد

جـ - الميول والطموحات:

لطموحات الفرد وميوله دور مهم في اتخاذ القرار لذلك يتخذ الفرد القرار النابع من ميوله وطموحاته دون النظر إلى النتائج المادية أو الحسابات الموضوعية المترتبة على ذلك.

د - العوامل النفسية:

تؤثر العوامل النفسية على اتخاذ القرار وصوابيته، فإزالة التوتر النفسي والاضطراب والحيرة والتردد لها تأثير كبير في إنجاز العمل وتحقيق الأهداف والطموحات والآمال التي يسعى إليها الفرد.

هـ - العوامل الموضوعية : وهي تلك العوامل البيئية، الخارجية منها والداخلية التي تؤثر على القرار ومنها:

- درجة(مستوى) ندرة الموارد البشرية والمادية والقدرات التنظيمية اللازمة لتنفيذ القرار.
- مدى توفر المعلومات والوقت والكوادر الفنية والتقنيات العلمية المساعدة على صنع القرار.
- الظروف البيئية :الاقتصادية (أوضاع السوق) والاجتماعية والثقافية.
- القوانين والتشريعات وأنظمة العمل التي تعمل في إطارها المؤسسة.
- ضغوطات العاملين والمستهلكين والمستثمرين وغيرهم من الفئات الاقتصادية – والاجتماعية.

و- العوامل الذاتية : وهي تلك العوامل المؤثرة على صناع القرار ومتخذيه، أهمها:

* العوامل والمؤثرات المتعلقة بشخصية متخذ القرار ومنها:

- مستوى القدرة العلمية لمتخذ القرار ومدى خبرته العملية بموضوع القرار وإحاطته بالظروف البيئية الداخلية والخارجية للقرار.
- طباع متخذ القرار ونوازعه الشخصية وخلفياته الثقافية – الاجتماعية والقيمية– المؤسسية وعواطفه وميوله الشخصية.
- درجة ذكاء صانع القرار ومتخذه، وقدرته على إدراك وفهم المشكلة، شجاعته وقدرته على المخاطرة، التوازن والعقلانية والرشد.
- الإمكانات التنظيمية لصانع ومتخذ القرار وقدرته على قيادة فرق البحث واستخدام التقنيات العلمية والفنية المساعدة في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات.

ز- أهداف المؤسسة:

مما لا شك فيه أن أي قرار يتخذ و ينفذ لابد و أن يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة أو الهيئة أو المجتمع المتخذ فيه القرار، فأهداف المؤسسة مثلاً هو محور التوجيه الأساسي لكل العمليات بها، لذلك فان بؤرة الاهتمام في اتخاذ القرار هي اختيار أنسب الوسائل التي يبدو أنها سوف تحقق أهداف المؤسسة الإستراتيجية.

حـ - الثقافة السائدة في المجتمع:

تعتبر ثقافة المجتمع و على الأخص نسق القيم من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار، فالمؤسسة لا تقوم في فراغ وإنما تباشر نشاطها في المجتمع وللمجتمع. ومن ثم فلا بد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار.

ط- الواقع والمعلومات المتاحة:

لا يكفي المحتوى القيمي أو المحتوى الأخلاقي كما يسميه البعض بل يجب أن يؤخذ في الاعتبار الحقيقة والواقع وما ترجحه من وسيلة أو بديل على بديل.

وفي رأي "سيمون" أن القرارات هي شيء أكبر من مجرد افتراضات تصف الواقع لأنها بكل تأكيد تصف حالة مستقبله هناك تفضيل لها على حالة أخرى وتوجه السلوك نحو البديل المختار، ومعنى هذا باختصار أن لها محتوى أخلاقي بالإضافة إلى محتواها الواقعي.

ي- العوامل السلوكية:

يمكن تحديد الإطار السلوكي لمتخذ القرار في ثلاثة جوانب هي:

الجانب الأول: ويتعلق بالبواعث النفسية لدى الفرد ومدى معقوليتها والتي يمكن من خلالها تفسير السلوك النفسي للفرد في اتخاذ قراره.

الجانب الثاني: ويتصل بالبيئة النفسية للفرد حيث تعتبر المصدر الأساسي الذي يوجه الشخص إلى اختيار القرار من بين البدائل التي أمامه، ومن ثم كان اتخاذه له.

الجانب الثالث: دور التنظيم ذاته في خلق البيئة النفسية للفرد من خلال:

- تحديد الأهداف له.
- إتاحة الفرص للممارسة الإدارية واكتساب الخبرة داخل التنظيم.
- مده بالمعلومات والبيانات والبدائل.
- إسناد المسؤوليات له مع منحه القدر اللازم من السلطة.

6- أسباب اتخاذ القرارات الخاطئة:

توجد العديد من الأسباب والمعوقات التي لها تأثير على متخذ القرار، تجعله يتخذ قرارات خاطئة نذكر منها:

- **التوتر وضغوط العمل :** كثيرا ما تشكل ضغوط العمل أحد الأسباب الأساسية التي تؤدي لاتخاذ قرارات خاطئة.

- **الإدراك الحسي:** عندما يلجأ متخذ القرار إلى إدراكه الحسي أو على القدرات الذاتية فإن قراراته غالبا ما تكون خاطئة، لذلك يفضل أن يلجأ متخذ القرار الى العوامل الموضوعية حتى تكون القرارات صحيحة أو تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرغوبة
- **الخوف :** يمثل الخوف من عدم تحقيق الأهداف أو النتائج المراد الوصول إليها أهم العوامل التي تؤدي الى اتخاذ القرارات الخاطئة
- **الغضب:** الغضب دائما يؤدي إلى اتخاذ القرارات غير الصائبة، لذا يجب على متخذ القرار أن يدرس البدائل بدقة حتى يتسنى له اتخاذ قرارات صائبة.
- **مؤثرات خارجية:** تشكل المؤثرات الخارجية التي لا يمكن لمتخذ القرار أن يتأقلم معها أهم الأسباب المؤدية الى اتخاذ القرارات الخاطئة، خصوصا المؤسسة في إطار النظام المفتوح أو التي تتعامل مع البيئة الخارجية.
- **ضيق الأفق:** متخذ القرار الذي لا يقوم بدورات تدريبية ولا تكوينية مع انغلاق ذاتي وعدم الاطلاع على متغيرات المحيط الخارجي، حتما سيتخذ قرارات غير صائبة.
- **المثالية:** كثيرا ما تشكل المثالية أو البحث عن الانضباط المفرط أحد أهم الأسباب التي تؤدي إلى اتخاذ قرارات صائبة.
- **توقيت القرار:** كلما كان تأخر في الحصول على المعلومات كان القرار معرضا للخطأ، خصوصا وأنه في الوقت الراهن أصبحت المعلومات متاحة لكن كيفية الحصول عليها في أقرب وقت أمر صعب جدا.
- **عدم التنظيم وخلط الأولويات:** إذا كانت المؤسسة لا تعتمد على التنظيم الجيد والفوضى في أداء أنشطتها، وعدم معالجتها للبدائل حسب أولويتها وأهميتها فإن القرارات المتخذة غالبا ما تكون خاطئة.
- **اتخاذ القرار بناء على ما نسمعه فقط من الآخرين:** يتخذ صاحب القرار قرارات خاطئة اذا كان يعتمد على المحيطين به والذين يمدونه بالمعلومات حول البدائل خصوصا اذا كان الآخرون ليس لديهم خبرة سابقة ولا كفاءة في مثل هذه الجوانب.

7- صفات متخذ القرار(11) :

نستطيع أن نلخص أهم الصفات التي يجب أن يتمتع بها متخذ القرار بما يلي:

أ- أن يتمتع بنظرة شمولية؛

ب- ذو خبرة جيدة بموضوع قراره؛

جـ - ملماً إلماماً جيداً بتقنيات و أساليب اتخاذ القرار؛

د- أن يكون موضوعياً وواقعياً؛

ه - يتحلى بالجرأة في المواقف التي تنطوي على مخاطرة؛

و- سريع البديهة في المواقف التي تتطلب السرعة في اتخاذ القرار؛

ز- متروياً في المواقف التي تتطلب تحليلاً معمقاً.

8- معوقات اتخاذ قرارات رشيدة:

وفيما يلي أهم تلك المعوقات :

أ- شخصية متخذ القرار :

فمن المسلم به أن عملية اتخاذ القرار يمكن أن تتأثر بالسلوك الشخصي لمتخذ القرار ذاته ، والذي يتأثر بدوره إمـــا بمؤثرات خارجية أو مؤثرات داخلية كالضغوط النفسية ، واتجاهاته ، وقيمه ، وأفكاره ، وخبراته ، وهذا الأمـــر يترتب عليه حدوث ثلاثة أنماط من السلوك هي : الإجهاد ، الحذر ، التسرع ، وهذه الأنماط تنعكس آثارها على الأفراد خلال قيامهم بعملية صنع القرار، فمنهم من يتعامل مع المشكلة بحذر وبطء فتتفاقم آثارها ، ومنهم مـــن يتعامل معها بسرعة فلا يتمكن من الإحاطة بجزئياتها، والبعض الآخر يتعامل معها بتردد.

ب- التردد و الخوف :

وذلك لأن عملية اتخاذ القرار تتعلق بأمور تنفذ في المستقبل وتنشـــأ عملية التردد نتيجة لعدم وضوح الأهداف في ذهن متخذ القرار ، وهذا من شأنه جعل المستقبل يتسم بالغموض ،و قلة خبرة متخذ القرار التي تجعله يعتقـــد أن قراره يجب أن يكون صحيحا مائة في المائة ، وقد تنشأ عملية التردد أيضا من عدم قدرة متخذ القرار على تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل ، ومن ثم عدم ترتيبها حسب أولويتها.

جـــ - توفير البيانات والمعلومات :

إذا لم تتوفر البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة فإنها تمثل عائقا من معوقات اتخاذ القرار التي تواجه متخذ القرار.

د- بيئة القرار :

حتى يكون القرار رشيدا فإنه يجب أن يكون متسقا ومحققا لأهداف نوعين من البيئات وهما البيئة الخارجية المتمثلة في الظروف الاقتصادية و الاجتماعية والتكنولوجية ، والبيئة الداخلية المتمثلة في الهيكل التنظيمي الرسمـــي وغـــير الرسمي وتشمل الاتصالات والعلاقات الإنسانية ومن ثم نرى أنه من الضروري ألا يتم اتخاذ القرار بمعزل من القوى والنظم المؤثرة في المجتمع حتى لا تكون معوقا له.

خلاصة:

إن سر نجاح صناعة القرار في المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن أصبح يتطلب وجود نظام للمعلومات يلبي حاجات متخذي القرار في الوقت المناسب وبأقل التكاليف، كما أن وجود العنصر البشري أصبح أكثـر مـن ضرورة وهذا من خلال التكوين والتدريب المستمر لمتخذي القرار على حل المشكلات الإدارية المعقدة وبطرق علمية صحيحة وخاصة منها المشكلات غير المبرمجة وغير الروتينية، والتي تتطلب إلى جانب التحكم في التقنيـات الحديثـة وكذلك الأدوات المناسبة من بحوث العمليات والنماذج الإحصائية وبرامجخاصة بهذا الجانـب، كمـا أن سمـات وخصائص شخصية يتحلى بها متخذ القرار، من نظرة شمولية للمشكلة و الإلمام الكبير بالموضوع والخبرة المطلوبة في مجال التسيير، كما أن القدرة على اختيار البديل الأفضل يعتمد بدرجة كبيرة على العوامل الشخصية لـدى متخـذ القرار، حتى تكون قراراته صائبة.

المراجع المعتمدة:

1- محمد عبد الفتاح ياغي،"عملية اتخاذ القرارات" المجلة العربية للعلوم الإدارية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن ، العدد 02، 1983، ص05.

2- علي السلمي، عملية اتخاذ القرارات الإدارية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، الوثيقة رقم:31 يوليو-تموز 1970،ص ص 7-8.

3- احمد رشيد، نظرية الإدارة، دار المعارف، مصر، 1971، ص 271.

4- خليل محمد حسن الشماع، مبادئ إدارة الإعمال، وزارة التعليم العالي، بغداد،1980، ص101.

5- محمد عبد الفتاح ياغي،" مبادئ الإدارة العامة"، مطابع الفرزدق التجارية،المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى 1983، ص ص 84-85.

6- عمار بوحوش ،

7- بلعجوز حسين نقلا عن : TURGEON BERNARD , LA Pratique Du Management ,Mac Grow-Hill.Canada.2 ed.1989.P2.

8- منصور البدوي، دراسات في الأساليب الكمية واتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الإسكندرية،1978، ص 58.

9- - H.SIMON « The New Science Of Management Decision » Harper And Row Company,N.Y ,1960,P 02

10- محمد علي شهيب، إدارة العمليات والإنتاج في المؤسسات الصناعية والخدمية،مطبعة جامعة القاهرة،الطبعة الرابعة، القاهرة،1989، ص 52.

11- www.minshawi.com